

SOMMAIRE

TRANSFORMATIONS PROFONDES ET AVENIR DES ORGANISATIONS

N° 18 – 2020

Le mot des rédactrices en chef invitées

Les transformations profondes et l'avenir des organisations :
l'exemple de la Tunisie

Salma DAMAK et Wafa KHLIF 5

Ont contribué à ce numéro

9

Précisions sur le format de la revue RCSG

11

Partie 1. Articles académiques

La municipalité tunisienne en période de transition démocratique :
pouvoir, légitimité et coalitions de parties prenantes

*Elyssa AMARA-FADHEL, Aïda BEN MOUSSA-JERBI
et Feyrouz HENDAOUI-BEN TANFOUS* 15

Le conseil d'administration, un organe de gouvernance soutenant les différents
stades de croissance des PME : le cas de 2A Firme, PME familiale dans le secteur
de l'habillement

Sonia SNADLI, Wafa KHLIF et Lotfi KAROUI 29

La transformation digitale : Quel rôle pour la fonction RH ?
Cas de l'entreprise publique SOTU.com

Afef CHOUAIB 47

L'« énergie humaine positive » et la « responsabilité sincère » d'entreprise,
deux concepts centraux du management de Van Laack Tunisie

*Norchène BEN DAHMANE MOUELHI, Fatma KHLIF FAKHFEKH
et Mehdi DAHMEN* 71

Partie 2. Cas pédagogiques

La municipalité tunisienne : à nouveaux enjeux, nouveaux contre-pouvoirs !

*Elyssa AMARA-FADHEL, Aïda BEN MOUSSA-JERBI
et Feyrouz HENDAOUI-BEN TANFOUS* 85

Apparel Art Firme. Histoire d'une PME dont le conseil d'administration accompagne la croissance

Sonia SNADLI, Wafa KHLIF et Lotfi KAROUI 107

SOTU.com. Changer la roue de la voiture sans l'arrêter !

Afef CHOUAIB 117

Van Laack Tunisie. Faire le plein d'énergie positive dans un esprit sincère de responsabilité d'entreprise

*Norchène BEN DAHMANE MOUELHI, Fatma KHLIF FAKHFEKH
et Mehdi DAHMEN* 129

RECHERCHE ET CAS EN SCIENCES DE GESTION

COMITÉ DE RÉDACTION

LE COMITÉ ÉDITORIAL

Gaël LETRANCHANT	<i>Directeur de publication, Éditions EMS</i>
Olivier JOFFRE	<i>Rédacteur en chef, Université Paris-Est Créteil Val de Marne</i>
Stéphane TRÉBUCQ	<i>Rédacteur en chef, IAE de Bordeaux</i>

LE COMITÉ SCIENTIFIQUE

Sue BRUNING	<i>Business Administration, University of Manitoba (Canada)</i>
Philippe DESBRIERES	<i>Finance, IAE, Université de Bourgogne</i>
Patrick JOFFRE	<i>Stratégie, IAE de Caen et EM Normandie</i>
Michel MARCHESNAY	<i>Entrepreneuriat, Université de Montpellier</i>
Ulrike MAYRHOFER	<i>Marketing, IAE de Lyon, Université Lyon 3</i>
Gilles PACHÉ	<i>Logistique et Systèmes d'Information, Université d'Aix-Marseille 2</i>
Yvon PESQUEUX	<i>Contrôle de gestion, CNAM, Paris</i>
Rick RINGER	<i>Management and Quantitative Methods, Illinois State University (États-Unis)</i>
Pierre ROMELAER	<i>Organisation et Ressources Humaines, Université Paris-Dauphine</i>
Hervé STOLOWY	<i>Comptabilité et Audit, HEC, Paris</i>
Nic TERBLANCHE	<i>Marketing, University of Stellenbosch (South Africa)</i>

LE COMITÉ D'ÉVALUATION

Pascal AUREGAN <i>IAE de Caen</i>	Sandrine EMIN <i>Université d'Angers</i>	Jean-François LEMOINE <i>Université Paris 1 Panthéon Sorbonne</i>	G.D. SARDANA <i>Bimtech, Birla Institute of Mana- gement Technology, Inde</i>
Olivier BADOT <i>ESCP Europe, IAE de Caen et Telfer School of Management (Université d'Ottawa)</i>	Anne-Laure FARJAUDON <i>Université Paris Dauphine</i>	Sébastien LIARTE <i>Université de Nancy 2</i>	Koji SHIMOHATA <i>Faculty of Management and Information Science Shikoku University, Japon</i>
Christophe BENAVENT <i>Université Paris Ouest</i>	Marc FRECHET <i>Université de Toulouse</i>	Anne MILLIAT <i>ISC Paris</i>	Richard SOPARNOT <i>Groupe ESC Clermont</i>
Sandrine BERGER-DOUCE <i>École des Mines St-Étienne</i>	Frédéric FRÉRY <i>ESCP Europe</i>	Caroline MOTHE <i>Université de Savoie</i>	Samuel SPONEM <i>HEC Montréal</i>
Marc BIDAN <i>Université de Nantes</i>	Grégory GAMOT <i>IAE de Lille</i>	Philippe MOURICOU <i>ESSCA Ecole de management</i>	Albéric TELLIER <i>Université de Caen</i>
Johan BOUGLET <i>Université Paris-Est Créteil Val de Marne</i>	Nathalie GARDES <i>Université de Bordeaux 4</i>	Gilles PACHÉ <i>Université d'Aix-Marseille 2</i>	Arnaud THAUVRON <i>Université Paris-Est Créteil Val de Marne</i>
Manuel CARTIER <i>Université Paris Dauphine</i>	Ghislaine GARMILIS <i>Institut Mines-Télécom Business School</i>	Michel PENDARIES <i>École Supérieure de Commerce & technologie de Toulon</i>	Stéphane TREBUCQ <i>IAE de Bordeaux</i>
Julien CUSIN <i>IAE de Bordeaux</i>	Sébastien GEINDRE <i>IAE de Grenoble</i>	Serge PERROT <i>Université Paris Dauphine</i>	Alain VAS <i>School of Management, Université catholique de Louvain</i>
Salma DAMAK <i>IHEC Carthage, Tunisie</i>	Christophe HAAG <i>EM Lyon Business School</i>	Eric PERSAIS <i>Université de Poitiers</i>	Isabella VASCONCELOS <i>Université FEI de Sao Paolo, Brésil</i>
Hélène DELACOUR <i>Université de Nancy 2</i>	Sylvie HERTRICH <i>EM Strasbourg et Université de Strasbourg</i>	Loïc PLE <i>IESEG School of Management, Lille</i>	Hélène VIDOT-DELERUE <i>Université du Québec à Montréal</i>
Cécile DEJOUX <i>CNAM Paris</i>	Thierry ISCKIA <i>Institut Mines-Télécom Business School</i>	Bernard QUINIO <i>Université Paris Ouest Nanterre La Défense, ESCP-Europe</i>	Fabienne VILLESEQUE-DUBUS <i>IAE de Perpignan</i>
Aude DEVILLE <i>IAE de Nice</i>	Florence JASPART <i>School of Management, Université catholique de Louvain</i>	Juan RAPOSO <i>Université Paris Dauphine</i>	Zahir YANAT <i>BEM-Bordeaux Management School</i>
Carole DONADA <i>ESSEC</i>	Ronald KAMIN <i>ISC Paris</i>	Sophie REBOUD <i>Groupe ESC Dijon Bourgogne</i>	Zhang YANG <i>Fudan University, P.R. Chine</i>
Régis DUMOULIN <i>Université d'Angers</i>	Bouchra LEBZAR <i>ENCG, Université Cadi Ayyad, Marrakech</i>	Emmanuelle REYNAUD <i>IAE d'Aix-en-Provence</i>	
Bruno DURAND <i>Université de Nantes</i>			

Édité par EMS, marque d'IN QUARTO SARL

Mise en page : In Quarto / EMS

© Recherche et Cas en Sciences de Gestion, mars 2021

ISSN : 2646-6546

LES TRANSFORMATIONS PROFONDES ET L'AVENIR DES ORGANISATIONS : L'EXEMPLE DE LA TUNISIE

SALMA DAMAK, Professeure des universités, IHEC Carthage

WAFI KHLIF, Professeure des universités, TBS Business School

*Qu'est-ce que la vérité ?
Il y a la tienne, la mienne et celle de tous les autres.
Toute vérité n'est que la vérité de celui qui l'a dite.
Il y a autant de vérités que d'individus.
Eric-Emmanuel Schmitt*

CONTEXTUALISER L'UNIVERSALITÉ DES CONCEPTS

Ce numéro spécial est né d'une double ambition. La première pointe l'intérêt de cas à « contextualisation » originaux. La seconde révèle le manque de connaissance du terrain tunisien à un lectorat francophone. *Recherche et Cas en sciences de gestion* a pris le pari de « rendre visibles » ces « autres lieux » qui ont été passés sous silence, comme la Tunisie, ancienne colonie de l'Empire français (Durán Monfort, 2020). Dans ce numéro spécial, le caractère universel des concepts de gestion est interrogé. En effet, il est intéressant de visiter la connaissance « occidentale » éloignée du contexte original de sa production. Ceci a permis aux chercheur.e.s de questionner la « délocalisation » des théories produites dans le Nord global qui sont souvent « transplantées » dans le Sud global, comme discuté dans un cadre plus général par Grosfoguel (2011).

Nous avons voulu par ce numéro spécial participer un tant soit peu à une « *écologie des savoirs* » (Santos, 2006) et ainsi produire une « connaissance contextualisée » remplie d'un sens situé. Une analyse approfondie des situations réelles reflètent ainsi un défi, une alternative de production, une question ou une décision, auxquels sont confrontés des acteurs au sein d'une organisation particulière ou d'une industrie en général et pour lesquels les développements théoriques restent insuffisants ou peu opérants.

QUE PEUT NOUS APPRENDRE LE « SUD »

La Tunisie est un pays à multiple facettes culturelles qui font son originalité. Il intègre des ramifications culturelles aussi bien avec les pays arabes

qu'avec les méditerranéens latins du fait de son histoire et de sa géographie. Ben Rejeb *et al.* (2006) mettent en avant une bi-culturalité intéressante pour le management. Sur le plan sociétal, le pays convergerait vers le groupe « arabe » et sur le plan organisationnel et du management, il serait plutôt à tendance méditerranéen-latin et également anglo-saxon (surtout pour les grand groupes). Sachant que les pratiques managériales sont fortement imprégnées des normes sociétales, il est donc intéressant de lire sur des cas concrets d'entreprises tunisiennes cette dualité complexe. Yousfi (2013) démontre, par ailleurs, une hybridité managériale comprise comme un entrelacement de deux éléments – la transformation des pratiques et la continuité culturelle – dans lequel la construction de l'identité, la dynamique du pouvoir local et les cadres culturels de signification façonnent conjointement le processus d'hybridation des pratiques de gestion.

DES CONCEPTS EN CAS

En Tunisie, le « pacte social » fondé sur la « logique de l'obéissance » (Hibou, 2006) a été rompu par la révolte populaire. Celle-ci a mis fin à un modèle spécifique de développement économique. Ainsi, des changements profonds des formes de gouvernance ou des rapports sociaux ont imposé un nouvel agenda aux organisations tant sur leurs structures que dans leurs stratégies aussi diverses que contradictoires.

Ainsi, les processus de résolution des problèmes collectifs dans un contexte de transition démocratique mettent en exergue la nécessaire refonte organisationnelle des institutions de gouvernance locale à même d'admettre une nouvelle forme d'implication de l'ensemble des parties prenantes à la décision. A travers l'étude de cas d'une municipalité tunisienne et d'une infraction à la législation locale, Elyssa Amara Fadhel, Aida Ben Moussa Jerbi et Feyrouz Hendaoui Ben Tanfous analysent la dynamique des parties prenantes en place notamment en termes de pouvoir, légitimité et urgence. Cette étude de cas permet également de revenir sur certaines actions en contre-pouvoir d'une coalition d'acteurs mobilisée par la société civile.

Dans des perspectives contextuelles mais moins centrées sur l'actualité des conséquences du soulèvement populaire de 2010, Sonia Snadli, Wafa Khlif et Lotfi Karoui mettent en essai un modèle intégratif de croissance de l'entreprise et du rôle de son conseil d'administration. Plus particulièrement, ils essaient de comprendre la dynamique du conseil d'administration dans l'accompagnement d'une PME tout au long des états de croissance qu'elle a traversés. Les résultats dégagés montrent comment pour chaque « état », un rôle précis du conseil d'administration prédomine. Ils montrent également l'existence d'événements déclencheurs soutenant le passage de l'entreprise d'un « état » de croissance à un autre.

Norchène Ben Dahmane Mouelhi, Fatma Khlif Fakhfakh et Mehdi Dahmen tentent de comprendre un concept développé par le dirigeant d'une filiale tunisienne du groupe allemand Van Laack : la responsabilité sincère d'entreprise. Conscient de l'impact de l'amélioration de l'environnement et des

conditions de travail sur l'employé, ce management a permis une ambiance de travail agréable et positive ainsi qu'un certain bien-être de la part des salariés. Il a réduit le mal-être social, maximisé le potentiel des employés et amélioré la performance de l'entreprise.

Enfin, Afef Chouaib questionne le déterminisme de la « révolution technologique ». En effet, basculées dans une « ère digitale », les entreprises affrontent des transformations inédites qui s'accroissent et bouleversent leur fonctionnement et leurs systèmes managériaux. Dès lors, l'entreprise doit se transformer, promouvoir de nouveaux usages et encourager de nouvelles pratiques. Le cas SOTU.com illustre le rôle central joué par la fonction RH dans la conduite de la transformation digitale et ce à deux niveaux : au niveau de la fonction RH elle-même (transformation de ses processus) et au niveau de toute l'entreprise (accompagner la transformation des habitudes, de l'organisation, des valeurs, des compétences, des métiers et des routines).

RÉFÉRENCES

Ben Rejeb, W., Abdellatif, C., Sbais, Y., Dabbabi, Y. (2006), Le management tunisien : orientation arabe ou méditerranéenne. *Sociétat*, 54(4): 36-44.

Durán Monfort, P. (2020), La production de connaissance en sciences sociales en Tunisie. Circularité des savoirs ou réaffirmation des frontières épistémologiques ? », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 64. DOI : <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.10856>

Grosfoguel, R. (2011), La descolonización del conocimiento : diálogo crítico entre la visión decolonial de Frantz Fanon y la sociología decolonial de Boaventura de Sousa Santos, dans VVAA. *Formas-Otras : Saber, nombrar, narrar, hacer. IV Training Seminar de jóvenes investigadores en Dinámicas Interculturales*, Barcelona, Fundación CIDOB, 97-108.

Hibou, B., (2006), *La force de l'obéissance. Économie politique de la répression en Tunisie*, Paris, La Découverte.

Santos, B. (2006), *Renovar la teoría crítica y reinventar la emancipación social*, Buenos Aires, CLACSO, 110 pages.

Yousfi, H. (2014), Rethinking Hybridity in Postcolonial Contexts: What Changes and What Persists? The Tunisian case of Poulina's managers. *Organization Studies*. 35(3):393-421. doi:10.1177/0170840613499751

ONT CONTRIBUÉ À CE NUMÉRO

Norchene BEN DAHMANE MOUELHI est titulaire d'un doctorat en Marketing de l'IAE de Caen et de l'ISG Tunis. Elle est membre du Ligue (Université de la Manouba), du NIMEC (IAE de Caen) et de Mars (Université de Sherbrooke). Elle est maîtresse de conférence à l'IHEC Carthage. Elle a écrit de nombreux articles scientifiques dans des revues internationales (JBE, DM, IJRM, RFM, QMR ...) sur différentes thématiques (Marketing Digital, Marketing expérientiel, Marketing sensoriel, CSR, ...) et elle a co-écrit en 2014 un ouvrage sur « Le marketing du point de vente ». Elle est également consultante et formatrice en marketing chez Kairos Conseils.

Aida BEN MOUSSA JERBI est maîtresse-assistante en sciences de gestion au sein de l'ISCAE de l'université de la Manouba – Tunis. Elle est titulaire d'un doctorat en Sciences de Gestion de l'Université Jean Moulin – Lyon 3. Elle est membre du LIGUE, laboratoire interdisciplinaire en gestion université-entreprise, avec pour spécialités le management des organisations et la gestion hospitalière.

Afef CHOUAIB est enseignant-chercheur à l'École Supérieure de Commerce de l'Université de Sfax (Tunisie) et responsable d'un master professionnel en Gestion des ressources humaines à la même institution. Elle est titulaire d'un Doctorat en Sciences de Gestion de l'Institut Supérieur de Gestion de Tunis, portant sur l'éthique au travail et le management par la confiance. Ses recherches continuent d'être consacrées à cette thématique au sein du LARIME (Laboratoire de Recherche Interdisciplinaire sur les Mutations des Economies et des Entreprises) avec une penchée actuelle sur les problématiques liées à l'innovation et aux transformations des organisations publiques.

Mehdi DAHMEN Détenteur d'un mastère en marketing et d'un mastère en management, il est actuellement doctorant chercheur en sciences de l'administration à l'université Laval. Il est également membre de l'Institut Hydro-Québec en environnement, développement et société (Institut EDS). Ses travaux portent essentiellement sur l'écologisation des organisations et des comportements humains au travail.

Elyssa FADHEL-AMARA est maîtresse-assistante en sciences de gestion au sein de l'ISCAE de l'université de la Manouba – Tunis. Elle est titulaire d'un doctorat en sciences des organisations de l'université de Paris Dauphine. Elle est membre du LIGUE, laboratoire interdisciplinaire en gestion université-entreprise, avec pour spécialité management des organisations, gouvernance locale et participation citoyenne.

Feyrouz HENDAOUI BEN TANFOUS est maître-assistante en sciences de gestion au sein de l'ISCAE de l'université de la Manouba – Tunis. Elle est titulaire d'un doctorat en sciences de Gestion de l'Université de Paris Dauphine. Elle assume la responsabilité du Mastère professionnel en Ingénierie des ressources humaines. Elle est membre du LIGUE, laboratoire interdisciplinaire en gestion université-entreprise, avec pour spécialité la stratégie et le management interculturel.

Professeur Associé à l'EM Normandie et Directeur du Programme Grande Ecole, **Lotfi KAROUI** enseigne principalement le management stratégique, la finance et l'entrepreneuriat. Il a obtenu son doctorat en 2009 à l'Université Paris Dauphine. Ses intérêts de recherche portent sur le management stratégique des PME et en particulier la croissance et la gouvernance d'entreprise dans les PME entrepreneuriales, patrimoniales et familiales. Il a publié dans des revues internationales telles que *International Small Business Journal*, *Management International*, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *Journal of African Business*, etc.

Wafa KHLIF est Professeur des universités en comptabilité de gestion à la Toulouse Business School (campus de Barcelone). Ses recherches portent sur l'efficacité des conseils d'administration, leurs rôles et leurs fonctions dans des contextes de PME ou d'organisation hybrides. Elle a siégé dans le conseil d'administration de l'Association Francophone de Comptabilité. Elle est actuellement directrice du laboratoire de recherche 2C2P à la TBS. Elle a publié dans les revues *International Small Business Journal*, *Comptabilité Contrôle Audit*, *Journal of African Business*, *Society and Business Review*, *Management International*, etc.

Fatma KHLIF FAKHFEKH est architecte de l'École Nationale d'architecture et d'urbanisme, titulaire d'un Exécutive MBA de Esprit Business School. Dans sa thèse professionnelle, elle a travaillé sur le bien-être au travail pour une meilleure performance en entreprise. Elle est chef de Projet sénior chez l'opérateur de télécommunication Ooredoo Tunisie, où elle a occupé les postes de chef de service du déploiement de la Fibre Optique et du Data Center. Son parcours professionnel, lui a donné une certaine polyvalence dans des domaines techniques et l'a incité à s'intéresser à l'« humain ».

Sonia SNADLI est Professeur assistante à La Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Nabeul-Université de Carthage, Tunisie. Elle a obtenu son Doctorat en Sciences de Gestion de l'Université de Toulon et du Var en 2008. Elle enseigne principalement la Comptabilité de Gestion, le Contrôle Interne et la Gestion des Risques de l'Entreprise. Ses intérêts de recherche sont principalement axés sur la comptabilité comportementale et en particulier la performance organisationnelle et la croissance des PME.

PRÉCISIONS SUR LE FORMAT DE LA REVUE RCSG

La revue *Recherche et Cas en Sciences de Gestion* (RCSG) propose un format associant deux types de contributions. Une première partie regroupe les articles au format académique rédigés par les auteurs des cas, qui apportent leur expertise sur un domaine, à travers un état de l'art, permettant de positionner le cas au regard de la littérature existante. S'adressant à un large public – chercheurs en gestion, enseignants, étudiants, responsables d'entreprises et d'organisations –, ce travail nous semble important dans un contexte où les étudiants notamment éprouvent beaucoup de difficultés à envisager la résolution d'un cas en lien avec la littérature académique. Si l'on souhaite également s'inscrire dans une conception cumulative de la connaissance, il est intéressant de mettre en évidence l'originalité du cas présenté, et son apport. Dans une seconde partie ont été placés les cas pédagogiques. Le format de ces derniers n'a pas changé par rapport à ce qui était proposé dans la *Revue des Cas en Gestion*, bien qu'à l'avenir, nous ne puissions exclure l'émergence de nouveaux formats numérisés, notamment lorsqu'il s'agira de travail sur des volumétries de données beaucoup plus importantes (voir le « Big Data »). Enfin, les guides de solutions et d'animation des cas, réservés aux abonnés de la revue, sont mis à leur disposition en ligne.

Nous invitons l'ensemble des futurs auteurs proposant des cas à la revue RCSG de s'inspirer des numéros au nouveau format, afin de bien saisir la nature de l'exercice qui leur est désormais demandé. La production d'une revue de la littérature est un travail nouveau, et nous avons pleinement conscience qu'il rajoute une charge de travail supplémentaire. Il représente cependant un gain considérable pour les auteurs, leur permettant de mieux réaliser le potentiel de publication scientifique à partir du ou des cas qu'ils étudient. Comme nous avons pu le montrer dans le cadre d'un séminaire organisé à la FNEGE, il ne nous semble pas pertinent de séparer enseignement et recherche. Bien au contraire, dans le cadre de la production de cas pédagogiques, ces derniers peuvent servir de passerelle vers des publications académiques, non seulement dans le cadre de la revue RCSG, mais également sous d'autres formats dans d'autres revues scientifiques.

L'idée même d'un article académique portant sur le cas n'est pas nouvelle. Elle a déjà été développée par d'autres revues centrées sur les questions éducatives et l'enseignement à partir de cas. Dans l'environnement francophone, ce format représente en revanche une nouveauté. Nous espérons aussi que dans l'esprit des lecteurs et des auteurs, les trois livrables seront

bien différenciés : tout d'abord l'article sur le cas, qui constitue une sorte de GPS académique des connaissances existantes, mobilisables, et permettant de qualifier l'originalité du cas soumis, puis le cas, pouvant intégrer des références académiques clés, mais dont l'objet est de présenter les données à traiter, et enfin le guide d'animation, à ne pas confondre avec un corrigé, puisque la résolution d'un cas relève plus d'un processus de construction pour partie inattendu. Le cas peut servir une discussion, et les témoignages révéler certaines dimensions qui n'apparaissaient pas forcément de prime abord. La capacité à résoudre un cas dépend alors de l'expérience des étudiants, de leur niveau de compétence et d'expertise, mais aussi de leur curiosité et capacité coopérative et délibérative. Il serait par conséquent vain de tenter de trouver dans les articles sur les cas une unique résolution. Les auteurs peuvent y effectuer un retour d'expérience de leur animation, et y fournir des pistes ou idées, en proposant un traitement du cas selon des clés qu'eux-mêmes ont privilégié.

Olivier Joffre, Stéphane Trébucq